



Provincia di Pesaro e Urbino

Prontuario per un linguaggio che valorizza le differenze

BENESSERE ORGANIZZATIVO

Prontuario per un linguaggio che valorizza le differenze

Il Prontuario per un linguaggio che valorizza le differenze è stato realizzato nell'ambito di un progetto formativo intitolato *"Le parole creano la realtà – Linee guida e giornate formative su inclusione, nuove abitudini e linguaggio di genere"*, rivolto al personale della Provincia di Pesaro e Urbino, realizzato negli anni 2022 e 2023.

INDICE

PRESENTAZIONI.....	pag. 6
INTRODUZIONE.....	pag. 11
BENESSERE ORGANIZZATIVO.....	pag. 13
LA LEADERSHIP GENERATIVA.....	pag. 15
ISTITUZIONI E LINGUAGGIO DI GENERE.....	pag. 17
LA PROVINCIA DI PESARO E URBINO IN NUMERI.....	pag. 18
LA PROPOSTA DELLA PROVINCIA DI PESARO E URBINO.....	pag. 19
IL PRONTUARIO.....	pag. 20
ESEMPI PRATICI.....	pag. 23
GLOSSARIO PER L'INCLUSIONE.....	pag. 26
RIFERIMENTI NORMATIVI.....	pag. 29
BIBLIOGRAFIA	pag. 32

PRESENTAZIONI

Giuseppe Paolini

Presidente della Provincia di Pesaro e Urbino

L'idea di un *Prontuario per un linguaggio che valorizza le differenze* nasce dalla convinzione che adottare un linguaggio inclusivo e rispettoso del genere non significa solo concentrarsi su un aspetto formale della lingua italiana, ma significa pensare al **linguaggio come a uno strumento che riflette l'identità e i valori della società che lo utilizza**, e che influenza il suo modo di pensare e di definire la realtà.

Per questa ragione la Provincia di Pesaro e Urbino ha deciso di adottare delle linee guida linguistiche che permettano di eliminare forme di discriminazione negli atti amministrativi, nella documentazione, nella modulistica e nella comunicazione istituzionale, offrendole non solo al proprio personale dipendente ma anche alla società civile e alle altre amministrazioni pubbliche interessate.

La lingua è un sistema in continua evoluzione e sono ben consapevole delle difficoltà che caratterizzano ogni tentativo di revisione del linguaggio amministrativo.

Ho fiducia, tuttavia, che questa proposta della Provincia di Pesaro e Urbino venga apprezzata, anche perchè non nasce come fine a sé stessa ma fa parte di un programma articolato di azioni positive promosse dall'Ente per dare attuazione concreta agli obiettivi di pari opportunità.

Chiara Panicali

*Consigliera della Provincia di Pesaro e Urbino
con delega alle Pari opportunità*

È innegabile che il linguaggio umano, oltre a esprimere pensieri, emozioni, opinioni e giudizi, incide sulla nostra percezione del contesto e del mondo. Essendo strettamente connesso con il sistema cognitivo **il linguaggio ci aiuta a ragionare, a mettere in ordine i pensieri, a categorizzare la realtà e a fare delle astrazioni**. I pensieri stessi vengono alla luce attraverso la parola, e la parola privata del pensiero sarebbe un puro suono. La lingua, citava Alma Sabatini, non è neutra, ma contiene al suo interno una scala di valori che influenza chi parla.

Se dunque la scelta delle parole può involontariamente discriminare, questo *Prontuario per un linguaggio che valorizza le differenze* si propone come una **guida concreta all'utilizzo di un linguaggio più inclusivo** sia nella pubblica amministrazione che nella società, e come strumento per diffondere la consapevolezza che è possibile attivare un rinnovamento linguistico che incida su abitudini sociali e modelli culturali ormai superati.

Le pari opportunità oggi sono una **competenza fondamentale delle Province** e la nostra amministrazione ha una lunga storia in questo campo: da sempre è impegnata nella diffusione della cultura di genere e nell'attivazione di politiche di sviluppo sociale inclusive, che riducano le disuguaglianze e rimuovano gli ostacoli che ancora oggi si frappongono al raggiungimento della piena parità.

Dall'apertura nel 2009 del *Centro anti violenza* (oggi di competenza dell'ATS1) alla creazione di una rete provinciale di contrasto alla violenza e di protocolli operativi istituzionali che hanno permesso di lavorare in sincronia ognuno per la propria competenza, fino all'attivazione di *campagne di comunicazione e di percorsi formativi* orientati a diffondere consapevolezza sugli stereotipi di genere, valorizzazione delle differenze e linguaggio inclusivo, con particolare attenzione alle giovani generazioni, e all'adozione e aggiornamento annuale del *PAP – Piano triennale delle azioni positive*.

Tra le funzioni della Provincia c'è anche il **controllo dei fenomeni discriminatori in ambito occupazionale**, in particolare con l'azione della *Consigliera di parità provinciale* che rappresenta il "presidio" del mercato del lavoro dal punto di vista delle pari opportunità. Nel 2019 la Provincia ha istituito anche un *Tavolo permanente per le Pari Opportunità* composto da una pluralità di soggetti attivi nel sostegno alla parità e in grado, grazie alla propria competenza ed esperienza,

di “leggere” il territorio per individuarne i bisogni e definire interventi attraverso il confronto e la condivisione di iniziative, idee e progetti.

Anche **internamente** l’Ente promuove da anni le pari opportunità attraverso forme di flessibilità nell’orario di lavoro per la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, opportunità di prestazioni lavorative a distanza, percorsi formativi specifici, istituzione del *CUG - Comitato Unico di Garanzia per le Pari Opportunità*, adozione del *Codice Etico* e nomina della *Consigliera di fiducia*.

Un pensiero riconoscente va a **Graziella Bertuccioli e Stefania Geminiani** che hanno avviato il percorso per la realizzazione di questo Prontuario e sono state colonne portanti della struttura delle Pari opportunità della Provincia: donne tenaci, di grande professionalità e con un cuore immenso, che hanno contribuito con le loro energie allo sviluppo di innumerevoli attività e progetti dell’Ente per le pari opportunità, in cui credevano profondamente e in cui hanno messo la loro parte migliore. A loro devo tanto e da loro ho imparato molto nelle ore trascorse insieme, tra parole, sorrisi, caffè, desideri, confronti, idee, domande, dubbi e progettualità.

Infine un mio sincero ringraziamento a tutto il personale della Provincia che si occupa di Pari opportunità e di Comunicazione per il costante e instancabile lavoro e per la professionalità sempre dimostrati.

Marco Domenicucci

Direttore generale della Provincia di Pesaro e Urbino

La Provincia di Pesaro e Urbino si occupa di linguaggio inclusivo da diverso tempo: nel 2021 si sono tenute le prime giornate formative dal titolo *“Le parole non dette. Linguaggio e stereotipi di genere”* curate da CREO, in cui è stata coinvolta anche la sociolinguista Vera Gheno, e nel 2022 si è dato vita all’attuale progetto *“Le parole creano la realtà”*.

La stesura del *Prontuario per un linguaggio che valorizza le differenze* è il risultato di una progettazione partecipata, iniziata con l’attivazione della Cabina di regia e proseguita con il coinvolgimento del personale dell’Ente attraverso una giornata formativa realizzata con il metodo del world café.

Sono stati così affrontati non solo temi legati alla linguistica testuale e al lessico, ma anche temi di natura socioculturale interni ed esterni all’Ente.

Mi auguro che i risultati raggiunti da chi ha partecipato alla cabina di regia e ai corsi di formazione diventino uno strumento utile non solo per tutto il personale della Provincia che lavora con il linguaggio amministrativo, ma anche per chiunque desideri approfondire l’utilizzo quanto più possibile inclusivo della lingua italiana.

Romina Pierantoni

Consigliera di parità provinciale - Pesaro e Urbino

Per una Consigliera di Parità poter far parte di un progetto di una Pubblica Amministrazione in cui **il benessere organizzativo passa attraverso la focalizzazione di un linguaggio che valorizza le differenze**, è sicuramente gratificante e stimolante, in quanto strumento di grande importanza per la promozione dell'uguaglianza di genere e la valorizzazione delle differenze all'interno del contesto amministrativo e lavorativo.

Infatti, utilizzando un linguaggio che rifletta la diversità di genere, una P.A. può sottolineare il proprio impegno a creare ambienti di lavoro inclusivi in cui promuovere una cultura organizzativa rispettosa e valorizzante delle differenze, nella ferma convinzione che differenza vuol dire possibilità di crescita, di confronto, accoglienza del nuovo.

La Provincia di Pesaro e Urbino da sempre vicina e presente a queste tematiche, si è così dotata di uno strumento importante non solo per l'uguaglianza di genere, ma soprattutto per eliminare gli stereotipi e migliorare la comunicazione tra la P.A. e la cittadinanza, contribuendo anche a creare un'immagine positiva delle P.A. stesse come organizzazioni moderne e inclusive e potrà sicuramente ispirare altre organizzazioni a seguire l'esempio.

Ora resta solo da ricordarsi, insieme e ogni giorno, che un linguaggio inclusivo e valorizzante delle differenze non si limita solo alle parole, ma deve essere sostenuto da azioni concrete.

INTRODUZIONE

Vera Gheno
Sociolinguista

Viviamo nella società della comunicazione: stanti così le cose, risulta difficile credere all'irrelevanza delle parole. Eppure, oggi più che mai, si sentono voci affermate, considerate autorevoli, dire che sono i fatti a contare, non la lingua, e che i problemi sono ben altri rispetto alle parole usate. Il benaltrismo è obiezione assai diffusa quando si parla di questioni di genere: ma come, ci mancano asili nido, il salario medio femminile è più basso di quello maschile, si fa fatica a concepire la donna fuori dal suo ruolo di moglie e madre, e c'è chi "perde tempo" con le parole? Dobbiamo occuparci della realtà, non certo del livello della rappresentazione linguistica!

Ma le cose stanno proprio così? Ragioniamoci un secondo: in una società della comunicazione, elemento molto importante della trasmissione delle informazioni è il modo in cui le comunichiamo.

Per quanto possa essere rilevante la realtà dei fatti, le parole rappresentano il nostro mezzo per far conoscere tale realtà, per renderla nota. Attraverso la narrazione dei fatti, facciamo sì che le informazioni sul loro conto circolino. E se possiamo parlare di ciò che avviene, se lo vediamo con maggiore chiarezza è grazie a un'attenta scelta delle parole, ecco che poi possiamo riconoscere ciò che non funziona e magari cambiarlo.

Le parole, dunque, non sono un accessorio della realtà, ma l'altra faccia della medaglia, ugualmente importante; e i due livelli non si ostacolano a vicenda, non distolgono le forze l'uno dall'altro. Al contrario: quando si lavora in contemporanea su entrambi i livelli, cosa che possiamo fare dato che nulla ci vieta di occuparci di più istanze in contemporanea, si ottengono i risultati migliori, perché lingua e realtà si possono rafforzare a vicenda, in un circolo virtuoso.

Benjamin Lee Whorf, conosciuto come uno dei padri della controversa teoria della relatività linguistica (quella secondo la quale le parole che usiamo contribuiscono a cambiare la nostra visione del mondo), paragonava la relazione tra mondo e parole all'entanglement o groviglio quantistico: se vogliamo preservare la complessità del sistema, coglierlo nella sua interezza, non dobbiamo dividere i due aspetti, ma considerarli nel loro intreccio. Insomma, la realtà agisce sulle parole, modificandole, ma le parole agiscono sulla realtà, illuminandone, a seconda di come vengono usate, aspetti differenti.

In quest'ottica, il lavoro che un'amministrazione fa sulla comunicazione diventa rilevante in quanto snodo essenziale non solo per la trasmissione dell'informazione, ma per la creazione di nuove forme di pensiero.

Lentamente (dato che i cambiamenti linguistici, culturali, non possono che essere lenti), dando l'esempio e aprendo strade, senza imporre nulla a nessuno, senza vietare ma piuttosto aggiungendo possibilità di espressione, un prontuario come questo può contribuire a quel cambiamento di prospettiva nella relazione tra i generi di cui abbiamo oggi molto bisogno. Certo, non basta agire a livello linguistico: come ci ricorda il linguista Federico Faloppa, le parole devono costantemente rimanere ancorate alla realtà, che deve, per quanto possibile, mutare in parallelo. Altrimenti, c'è il rischio di compiere un'azione di cambiamento apparente, che non potrà che rimanere superficiale, fine a sé stessa.

Ogni persona può partire da uno strumento cognitivo a sua immediata disposizione: le proprie parole. E in questo modo, può aspirare a diventare fonte di influenza positiva sul proprio milieu, su coloro che ha attorno. Non sottovalutiamo la possibilità di fare cose con le parole: magari, il lavoro ci sembrerà meno concreto di quello che avviene su altri livelli, ma di fatto contribuirà a far cambiare a noi, come a chi ci sta accanto, la visione del mondo e della società nella quale viviamo.

BENESSERE ORGANIZZATIVO

Studi e ricerche in campo sociologico, lavorativo, economico, hanno evidenziato come le organizzazioni più efficaci ed efficienti siano quelle con il personale soddisfatto e motivato e con un "clima" interno sereno e partecipativo. Fiducia, comunicazione, collaborazione, impegno, responsabilità, motivazione sono tutti elementi che vanno a costruire e migliorare la vita personale e professionale della singola persona e di conseguenza dei vari team o uffici, per arrivare in ultima fase al raggiungimento degli obiettivi comuni.

Le persone felici e serene del proprio lavoro sono più produttive perché più motivate e ingaggiate. Sentono in prima persona la responsabilità dell'intera organizzazione. Ricordiamo inoltre che, i benefici della singola persona si riflettono sull'intera comunità.

I dati italiani non ci aiutano in questo senso, infatti l'Italia è sul podio per numero di personale insoddisfatto (dati ricerca Bain&Company): **solo il 60% è appagato dalla propria professione** (dato del 2022), mentre il 64% sotto i 35 anni si sente sotto stress. Stress, ansia e burnout rappresentano i principali rischi per il benessere delle persone con un forte impatto sulle performance lavorative. Siamo troppo concentrati sul breve termine. Spesso le organizzazioni non condividono abbastanza obiettivi e progetti. Ricordiamo che informare non vuol dire condividere. Condivisione vuol dire far sì che ciascuno senta quell'obiettivo, quel progetto come proprio; quindi, non calato dall'alto ma frutto di ascolto, confronto e condivisione di idee.

Cosa può fare l'Ente Pubblico per migliorare il benessere delle proprie persone, oltre a benefit economici e servizi alla persona?

È risaputo che per migliorare il benessere organizzativo da un punto di vista dei servizi alla persona, bisogna lavorare sul clima, inteso non solo come ambienti di lavoro confortevoli ma soprattutto come costruzione di buone relazioni, attenzione alla comunicazione interna (passaggio di informazioni, ascolto e accettazione dell'altro, valorizzazione della diversità), formazione interna di tutto il personale, non solo dirigente.

Tuttora la stragrande maggioranza delle iniziative formative rivolte al personale delle PA si situa nell'area del "sapere" (quasi sempre in termini di aggiornamento normativo), qualche iniziativa va nella direzione del "saper fare", ma di rado si è investito nella direzione del "saper essere".

Formazione non solo tecnica, che migliora le prestazioni della singola persona ma soprattutto formazione trasversale, tutte quelle competenze "soft" che

aiutano le persone a relazionarsi in maniera più efficace ed efficiente.

Una maggiore consapevolezza di sé e del contesto umano, delle proprie potenzialità e dei propri limiti, aiuta la costruzione di team motivati e proattivi, aiuta ad affrontare, insieme e meglio, le sfide e le opportunità del cambiamento continuo.

Interventi di work-life balance, ecco su cosa possiamo lavorare:

- capacità delle amministrazioni di sviluppare un maggiore senso di appartenenza e motivazione tra le persone che operano nei servizi pubblici.
- diffusione di una cultura della partecipazione, quale presupposto dell'orientamento al risultato, al posto della cultura dell'adempimento.
- maggiore flessibilità orari di lavoro, valorizzando il raggiungimento dei risultati.
- formazione continua del personale e percorsi di apprendimento capaci di sviluppare nuove competenze, capaci di andare oltre ai tradizionali saperi e conoscenze, per entrare anche nello sviluppo delle qualità personali.
- azioni destinate alla prevenzione, sensibilizzazione e alle risoluzioni di problematiche legate alla discriminazione e al mobbing.
- welfare più attento alle famiglie.
- lavoro a distanza per la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

LA LEADERSHIP GENERATIVA

L'Italia risulta oggi al **14° posto in Europa per parità di genere** (dato del 2022), con un punteggio del Gender Equality Index inferiore alla media europea e ben lontano dai primi tre Paesi della classifica (Svezia, Danimarca e Francia). La quota di donne negli organi di amministrazione delle società quotate si avvicina al 40% (38,8% nel 2020). Questo significativo avanzamento è dovuto principalmente al miglioramento nella dimensione del potere, ovvero delle "posizioni di leadership", che si traduce nella presenza femminile in posizioni apicali, grazie a diversi fattori, il principale dei quali è sicuramente l'applicazione della Legge Golfo-Mosca sulle «quote» di genere nei consigli di amministrazione delle aziende quotate.

Tutto questo non basta, non basta creare leggi su misura, bisogna lavorare iniziando dalle fondamenta, ovvero **lavorare sui processi culturali e sociali**, processi che hanno bisogno di tempo e spazi di applicazione. Creare una cultura della relazione che non sia semplicistica e portata a dare risposte, ma una cultura della relazione che crei confronto.

Ritorniamo indietro: **cosa blocca il processo di empowerment e leadership delle donne?** Partiamo dagli stereotipi e pregiudizi che ci portiamo dietro. Senza andare troppo indietro nei secoli, soffermiamoci agli ultimi decenni. Culturalmente e socialmente, il gap fra donna e uomo avviene dopo le scuole elementari (C. Dweck) quando si iniziano ad avere modalità di approccio all'impegno e alle sfide divergenti. I bambini ricercano le sfide, che vedono come momento di crescita, le bambine rifuggono dalle sfide, vedendole e vivendole come una minaccia, dei momenti di messa in discussione della propria intelligenza e personalità. "Non devo fare errori". L'errore viene vissuto, più dei ragazzi, come momento di fallimento o ancor di più come attacco alla propria identità: "sono sbagliata", "sono vulnerabile". Le ragazze con prestazioni eccellenti vivono maggiormente questo dramma.

Cosa può essere fatto di diverso? Iniziare a non lodare i facili successi e valorizzare maggiormente il concetto di impegno e strategia, a cui le donne sono meno abituate proprio per un'educazione sociale e culturale diversa. Se da una parte vi è un blocco che parte dalle scuole, dall'altra vi è ancora un ambiente socioculturale che fa fatica ad accettare il cambiamento. Un ambiente in cui le donne vanno al lavoro ma niente intorno si è adattato a questa nuova realtà. Un ambiente in cui le donne faticano a emergere come leader. Studi recenti hanno analizzato a fondo lo stile di donne leader, si è visto che le donne sono:

- più persuasive degli uomini. Le donne cercano di far cambiare prospettiva e far sposare il proprio punto di vista a chi le ascolta più

spesso degli uomini che tendono a convincere con la forza delle proprie posizioni. Il rischio di non investire tempo a persuadere è che si ottiene quello che si vuole ma la persona non è convinta

- hanno maggior necessità di fare, sono più pragmatiche
- hanno maggiori capacità interpersonali (flessibilità, empatia, socialità)
- ascoltano di più e meglio degli uomini, infatti utilizzano di più quello che hanno ascoltato
- sono generalmente più inclusive e, in particolare, hanno un modo di decidere e risolvere i problemi che coinvolge maggiormente le altre persone del team
- tengono ad arrivare alla miglior decisione possibile più che a difendere il proprio punto di vista iniziale.

Donne e uomini devono recuperare il **concetto di leadership non come potere decisionale ma come potere di far accadere**, di scegliere e di far scegliere. Di dare responsabilità.

Un concetto nuovo di leadership generativa che parte dall'idea di Erikson per cui dovremmo preoccuparci maggiormente di costruire qualcosa che sia da guida per le generazioni future, guardando oltre il presente e lavorando per qualcosa di cui non vedremo i frutti.

ISTITUZIONI E LINGUAGGIO DI GENERE

Art. 3 della Costituzione della Repubblica Italiana: *“È compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'eguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana [...]”*.

Possiamo continuare nel dire che la parità di genere è uno dei cinque valori su cui si fonda l'Unione Europea. La Carta dei diritti fondamentali garantisce tale parità e vieta la discriminazione basata sul sesso.

Dobbiamo aspettare solo il 1993 per parlare di linguaggio di genere nelle Istituzioni, con il **Codice di stile delle comunicazioni scritte ad uso delle amministrazioni pubbliche** promosso da Sabino Cassese e pubblicato dal Dipartimento per la Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri. Per la prima volta si raccomanda alle amministrazioni pubbliche un uso del linguaggio non discriminatorio.

Grazie agli interventi di voci autorevoli nel campo dell'uso del linguaggio, e alle spinte europee, sono state emanate alcune direttive ministeriali, tra cui la Direttiva del Consiglio dei Ministri 27/3/1997 per le *Azioni volte a promuovere l'attribuzione di poteri e responsabilità alle donne*, la *Direttiva sulla semplificazione del linguaggio dei testi amministrativi*, del Ministero della Funzione Pubblica dell'8/5/2002, la Direttiva del 23/5/2007 sulle *Misure per attuare la parità e pari opportunità tra uomini e donne nelle amministrazioni pubbliche*.

Nello Statuto della Provincia di PU è scritto chiaramente all'art 1. comma 6 che:

“La Provincia... Concorre a realizzare lo sviluppo civile, sociale, economico e culturale della comunità garantendo, attraverso azioni positive e quotidiane, nel riconoscimento della differenza sessuale, la parità di opportunità tra uomo e donna, operando per:

*a) **garantire le libertà individuali e la parità delle persone senza discriminazione alcuna** di sesso, di età, di razza, di lingua, di religione, di opinioni politiche, di condizioni personali, economiche e sociali [...]”*

Inoltre, l'art. 27 comma 1 dispone che:

*Al fine di promuovere e programmare **politiche rivolte al conseguimento di pari opportunità** tra donne e uomini, è istituita la Consulta delle elette composta da tutte le Consigliere comunali e provinciali del territorio.*

Infine, anche il *Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e Servizi* all'art. 36 comma 2, dispone che la Dirigenza è tenuta, nel facilitare le relazioni tra le strutture organizzative dell'ente e la cittadinanza, a provvedere alla semplificazione delle procedure e alla verifica che i documenti e gli atti siano redatti in un linguaggio semplice, chiaro e rispettoso del genere.

LA PROVINCIA DI PESARO E URBINO IN NUMERI al 31/12/2022



personale dell'Ente

105 donne 50 %
105 uomini 50 %



età media

56 anni



lavoro a distanza

8 donne 53 %
7 uomini 47 %



part time

22 donne 85%
4 uomini 15%



Dirigenti

0 donne 0 %
5 uomini 100 %

Posizioni Organizzative (ora Elevanti Qualificazioni)

8 donne 31 %
18 uomini 69 %

LA PROPOSTA DELLA PROVINCIA DI PESARO E URBINO

L'amministrazione provinciale di Pesaro e Urbino ha deciso quindi di sensibilizzare il personale dipendente all'utilizzo, in tutti i documenti di lavoro (relazioni, decreti, atti, circolari, comunicati stampa, regolamenti ecc.) di un linguaggio non discriminatorio.

L'approccio che si vuole indicare non è quello di imparare delle regole, ma di riflettere, ed **essere quindi più consapevoli** di un diverso e possibile approccio alla scrittura e al linguaggio, che contribuisce concretamente al cambiamento dei modelli culturali anche solo involontariamente discriminatori.

Tutto ciò potrà avvenire attraverso un cambio di paradigma che di fatto nell'Ente è già partito da anni, e che si sta rafforzando con l'organizzazione di corsi di formazione su linguaggi e stereotipi di genere e giornate studio.

La **cabina di regia** che ha lavorato a questo progetto si occuperà non soltanto di parità di genere ma anche del tema più ampio della *diversity & inclusion*.

Oltre all'adozione del **Prontuario per un linguaggio che valorizza le differenze** si indicano qui di seguito alcune ulteriori azioni per il cambiamento culturale, di cui qualcuna è già prevista dal Piano delle Azioni Positive dell'Ente:

- redazione del Bilancio di genere della Provincia di Pesaro Urbino
- sensibilizzazione del personale dipendente tramite corsi di formazione sul linguaggio inclusivo
- coinvolgimento e sensibilizzazione delle amministrazioni comunali della Provincia di Pesaro Urbino
- creazione di un *"Patto culturale"* tra Istituzioni e società civile (scuole, associazioni, sindacati ecc.) per garantire un'azione collettiva di promozione delle pari opportunità
- promozione di *role model* per le pari opportunità e per il superamento degli stereotipi di genere: giornate dedicate alla promozione di modelli positivi per la parità di genere e per la decostruzione degli stereotipi di genere coinvolgendo scuole, università e associazioni di categoria
- valorizzazione delle differenze come fattore di qualità.

IL PRONTUARIO

Il **Prontuario per un linguaggio che valorizza le differenze** della Provincia di Pesaro e Urbino rappresenta uno strumento operativo per l'uso corretto del genere grammaticale nel linguaggio amministrativo e non solo, per farsi anche pratica quotidiana di azioni, abitudini e comportamenti, come persone prima ancora che cittadine e cittadini.

Il percorso per la redazione di questo opuscolo è iniziato nel 2022 con la giornata formativa *"Le parole non dette"* ed è proseguito nel 2023 con il Progetto *"Le parole creano la realtà"*. Entrambe le esperienze hanno previsto il coinvolgimento di tutto il personale dell'Ente, affinché il risultato fosse l'esito di una reale partecipazione collettiva.

Perché iniziare dal linguaggio e dalla grammatica per parlare di pari opportunità e di parità di genere? Se ci pensiamo il linguaggio, le parole, rispecchiano e rappresentano il modello mentale di chi le usa: le sue percezioni, i suoi pensieri, le sue abitudini, i suoi comportamenti, il suo carattere.

Una prima risposta ci arriva proprio dalle scienze sociali: **cambiare è difficile**. L'essere umano, per natura tende a risparmiare energie, cambiare mette in moto una grande quantità di energia non solo fisica ma soprattutto mentale alla quale non si è abituati. Ecco perché iniziare dal linguaggio, dall'azione pratica può aiutarci a creare/costruire delle nuove abitudini e di conseguenza dei nuovi comportamenti che modificano il carattere. Studi e ricerche ci dicono quanto la lingua sia in continuo mutamento e cambiamento. Si evolve nel quotidiano, il suo processo di trasformazione avviene dal basso. Non può e non deve essere cambiata per leggi o decreti.

Anche l'Accademia della Crusca, sempre di più, ha sottolineato come un uso non discriminatorio dell'italiano sia possibile **senza forzature**, ma semplicemente **utilizzando le normali regole della nostra lingua**.

Continuano a essere molto forti le resistenze nel pubblico, nella politica e in molti media nell'uso corretto di un linguaggio di genere. Se accettiamo normalmente le parole *cameriera/cameriere, infermiere/infermiera*, perché non possiamo accettare *ingegnera/ingegnere o avvocat/a/avvocata*?

È tutta una questione di come leggiamo la nostra realtà: se impariamo a riconoscere i nostri stereotipi, pregiudizi, riusciremo maggiormente a scardinare i modelli precostituiti e ad accogliere il punto di vista altrui.

I tempi in cui *sindaca, architetta, avvocat/a* non erano pronunciabili stanno passando. Vi è una nuova cultura soprattutto nelle nuove generazioni che sta

sdoganando non solo il linguaggio di genere ma più in generale sta portando avanti lotte sulla diversità e inclusione negli ambienti di lavoro e non solo.

Il linguaggio, la parola, diventa dunque, lo strumento principale in cui possiamo confermare o mettere in discussione stereotipi, modelli, paradigmi basati sul sesso.

Secondo la Convenzione del Consiglio d'Europa, parlando di prevenzione e lotta alla violenza contro le donne *"un cambiamento culturale basato sul superamento di pregiudizi e stereotipi e sul rispetto e riconoscimento delle differenze è il **primo e fondamentale passo per prevenire la violenza di genere**"* (Convenzione di Istanbul, ratificata dall'Italia con la legge 77/2013).

Ma torniamo a chi per prima, negli anni 70, ha iniziato a parlare e scrivere di sessismo linguistico: Alma Sabatini che nel 1987 scrive per la Presidenza del Consiglio dei ministri **Il sessismo nella lingua italiana**, il cui terzo capitolo è intitolato *Raccomandazioni per un uso non sessista della lingua italiana*.

Oggetto di analisi del lavoro di Alma Sabatini è denunciare che *"la lingua italiana, come molte altre, è basata su un principio androcentrico: l'uomo è il parametro intorno a cui ruota e si organizza l'universo linguistico"*. Vediamo alcuni esempi pratici degli usi della lingua più sessisti indicati da Alma Sabatini e riassunti da Cecilia Robustelli nelle sue *"Linee Guida per l'uso del genere nel linguaggio amministrativo"* del 2012 (1):

Dissimmetrie grammaticali

- maschile non marcato (uso di *uomo* con valore generico), es. *rapporto uomo-macchina*;
- maschile usato come neutro, es. *gli studenti entrino uno alla volta*,
- concordanza al maschile, es. *le ragazze e i ragazzi studiosi sono sempre premiati*;
- uso del maschile per i titoli professionali e ruoli istituzionali prestigiosi, es. *il ministro Fornero si è recato in aula*;

(1) Cecilia Robustelli *"Linee Guida per l'uso del genere nel linguaggio amministrativo"* Progetto Genere e Linguaggio. Parole e immagini della comunicazione, Firenze, Comune di Firenze, 2012

Dissimmetrie semantiche

- stereotipi: frequente uso in riferimento alle donne di aggettivi che indicano fragilità, es. *svenevole, ingenua, altruista, fragile, mite, isterica* e diminutivi, es. *mamma, mogliettina, stellina*;
- polarizzazione semantica, quando una stessa parola assume un significato nobile al maschile o spregiativo se declinata al femminile, es. *uomo libero vs donna libera, governante uomo vs governante donna*;
- identificazione della donna attraverso l'uomo o la professione, es. *il prof. Baldini e signora, la moglie di, la donna di*.

Possiamo continuare con alcuni esempi di un corretto utilizzo grammaticale:

Termini in	Mutano in	
o, - aio/- ario	- a, - aia/- aria	ministra, prefetta, funzionaria, notaia, sindaca, architetta, avvocata, chirurga, commissaria, deputata, impiegata, segretaria (generale)
- iere	- iera	consigliera, infermiera, portiera, ragioniera
- sore	- sora	assessora, difensora, evasora, revisora
- tore	- trice	amministratrice, ambasciatrice, direttrice, ispettrice, senatrice

Uso del genere grammaticale in riferimento a una persona definita:

come regola generale si suggerisce di utilizzare sempre il genere grammaticale femminile o maschile che rispecchia il genere biologico della persona a cui stiamo scrivendo o facciamo riferimento:

- intestazione *Al signor - Alla signora*
- apertura *Egregio dottore - Egregia dottoressa*
- firma *Il responsabile del procedimento - La responsabile del procedimento*

Uso del genere in riferimento a più persone:

due possibili strategie

- strategia di visibilità del genere femminile (*tutti gli assessori e tutte le assessore*)
- strategia di oscuramento dei generi (es. perifrasi come *persona, individuo, essere umano, soggetto*, o riformulazioni come *personale dipendente, corpo docente, utenza, chi, chiunque ecc.*)



Esempi pratici
per un linguaggio che valorizza
le differenze

RIFERENDOSI A UNA DONNA



DECLINARE AL FEMMINILE

Al Sindaco	Alla Sindaca
Gentile Assessore	Gentile Assessora
Egregio dottore	Egregia dottoressa
Ingegnere	Ingegnera
Consigliere	Consigliera
Notaio	Notaia
Funzionario	Funzionaria
Istruttore	Istruttrice

PER I NOMI AMBIGENERI? ACCORDARE L'ARTICOLO

Il responsabile del procedimento	La responsabile del procedimento
Il dirigente	La dirigente
Il capo ufficio	La capo ufficio

*Nota bene:
gli esempi proposti hanno funzione esclusivamente
indicativa e non esaustiva*

RIFERENDOSI A PIÙ PERSONE



STRATEGIA DI VISIBILITA' DI ENTRAMBI I GENERI

I professori Paolo Rossi e Chiara Fabbri
SDOPPIAMENTO ESTESO
Il professor Paolo Rossi e **la professoressa** Chiara Fabbri

Tutti gli assessori
Tutti gli assessori e tutte le assessore

a favore dei cittadini residenti in provincia di Pesaro e Urbino
a favore dei cittadini e delle cittadine residenti in provincia di Pesaro e Urbino

Il sottoscritto
Ai Dirigenti
Gentilissimi
Il/la sottoscritto/a
Ai/alle Dirigenti
Gentilissime/i

SDOPPIAMENTO CONTRATTO
solo per moduli e testi brevi

STRATEGIA DI NON ESPRESSIONE DEI GENERI

i cittadini
FORMULAZIONI NEUTRE
le **persone** interessate

i cittadini
i dipendenti
gli utenti
gli amministratori
NOMI COLLETTIVI O RIFERITI AL SERVIZIO
la **cittadinanza**
il **personale**
l'**utenza**
l'**amministrazione**

i cittadini che
PRONOMI INDEFINITI
chi / coloro che

il candidato è ammesso
FORME IMPERSONALI
per l'ammissione è necessario

il richiedente deve allegare
FORME PASSIVE
alla domanda **va allegata**

GLOSSARIO PER L'INCLUSIONE

- **Androcentrico** – Fondato sulla centralità del maschio nella società
- **Agender** – persone che non si identificano in nessun genere
- **BIAS** – Il bias è una forma di distorsione della valutazione causata dal pregiudizio. Il bias, contribuendo alla formazione del giudizio può influenzare un'ideologia, un'opinione e un comportamento
- **Bilancio di genere** – diffusione di strumenti idonei a consentire di valutare l'impatto delle politiche pubbliche in chiave di genere (bilancio di genere)
- **Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro** – *“una dichiarazione di intenti, sottoscritta volontariamente da imprese di tutte le dimensioni, per la diffusione di una cultura aziendale e di politiche inclusive, libere da discriminazioni e pregiudizi, capaci di valorizzare i talenti in tutta la loro diversità. Essa rappresenta uno strumento concreto per l'attuazione di programmi di gestione della diversity.”* (<https://www.sodalitas.it/fare/lavoro-e-inclusione/carta-per-le-pari-opportunita-e-luguaglianza-sul-lavoro>)
- **Certificazione della parità di genere** – il “Sistema di certificazione della parità di genere” è un intervento del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) a titolarità del Dipartimento per le pari opportunità della Presidenza del Consiglio dei ministri, volto ad accompagnare e incentivare le imprese ad adottare policy adeguate a ridurre il divario di genere e quindi a migliorare la possibilità per le donne di accedere al mercato del lavoro, di leadership e di armonizzazione dei tempi vita e di lavoro
- **Cisgender** – gli uomini e le donne cisgender sono coloro che si riconoscono nel genere corrispondente al sesso biologico assegnato loro alla nascita
- **Codice Etico** – documento che regola i comportamenti interni di un determinato contesto culturale, sociale o professionale
- **Codice di Comportamento dei dipendenti pubblici** – norma della Repubblica Italiana emanata con Decreto del presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62 che disciplina il comportamento dei dipendenti pubblici italiani della pubblica amministrazione italiana. Emanato sulla base della delega della legge Severino, il codice è entrato in vigore il 19 giugno 2013
- **Consigliera di fiducia** – figura di fiducia chiamata a svolgere funzioni di prevenzione e contrasto delle discriminazioni, degli abusi e delle molestie nei luoghi di lavoro e di studio

- **Consigliera di parità** – figura preposta alla tutela per lavoratrici e lavoratori contro le discriminazioni in ragione del genere sul lavoro. Svolge funzioni di promozione e di controllo dell’attuazione dei principi di uguaglianza, di opportunità e di non discriminazione tra donne e uomini nel lavoro, con impegno, peraltro, a diffondere la cultura della parità nella società. Nell’esercizio delle proprie funzioni è un pubblico ufficiale, con l’obbligo di segnalare all’autorità giudiziaria i reati di cui viene a conoscenza
- **CUG Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni** – organismo previsto nelle pubbliche amministrazioni che ha unificato le competenze dei comitati per le pari opportunità e dei comitati paritetici sul fenomeno del mobbing e ne ha assunto tutte le funzioni potenziando le misure tese a garantire la tutela delle pari opportunità e del benessere lavorativo (v. art. 57 D.Lgs. 165/2001 e s.m.i.)
- **Gender** – con *gender* generesi intendel’insieme dei tratti comportamentali, culturali o psicologici tipicamente associati a un sesso
- **Gender gap** – con *gender gap* o divario di genere si indica il divario esistente tra uomini e donne in tanti ambiti diversi, ma che impattano profondamente sulla vita quotidiana e il suo svolgimento, come la salute, l’educazione, il lavoro, l’accesso alle attività economiche e così via
- **Genere non binario** – una persona con identità non binaria non si riconosce nei due generi binari, cioè maschile e femminile
- **Genderfluid** – sono le persone che hanno un’identità di genere fluida, che non rientra nello schema di genere binario; ci sono anche le persone che si definiscono “gender questioning” perché si stanno ancora interrogando sulla propria identità di genere
- **Identità di genere** – il modo in cui una persona percepisce e manifesta il proprio genere
- **Intersessuale** – persona nella quale coesistono caratteri sessuali biologici maschili e femminili
- **Intersezionalità** – è un termine proposto nel 1989 dall’attivista e giurista statunitense Kimberlé Crenshaw per descrivere la sovrapposizione di diverse identità sociali e le relative possibili particolari discriminazioni, oppressioni o dominazioni. L’intersezionalità si può descrivere come una metafora per comprendere il modo in cui diverse forme di ingiustizia sociale molto spesso si sommano tra loro creando dei veri e propri ostacoli al loro riconoscimento. La teoria elaborata da Crenshaw – nata da un’indagine

sull'oppressione delle donne nere nella società statunitense – evidenzia come le diverse categorie biologiche, sociali e culturali (classe, genere, etnia, età, sessualità, religione...) interagiscono a molteplici livelli, talvolta anche simultaneamente. In alcune categorie le discriminazioni vengono così ad accumularsi (ad es. la discriminazione sessuale nei confronti delle donne può essere aggravata dalla discriminazione razziale), generando forme di intolleranza complesse e specifiche

- **LGBTQ** – la sigla LGBT sta per persone Lesbiche, Gay, Bisessuali e Transgender: per includere anche le persone queer alla fine degli anni Novanta si è cominciato ad aggiungere anche una Q alla sigla, e alcune persone usano LGBTQI per includere le persone intersessuali o LGBTQIA+ per includere anche le persone asessuali (A) e tutte le altre soggettività non conformi per identità di genere oppure orientamento affettivo/sexuale (+)
- **PAP - Piano Azioni Positive** – documento programmatico che indica le azioni che l'amministrazione intende attuare per assicurare la rimozione degli ostacoli che impediscono la piena realizzazione di pari opportunità tra uomini e donne nel mondo del lavoro. Alla predisposizione del PAP sono tenute le amministrazioni dello Stato, anche a ordinamento autonomo, le province, i comuni e gli altri enti pubblici non economici (v. art. 48 D.Lgs. 198/2006)
- **Pregiudizio** – preconcetto o giudizio prematuro. Convinzione, credenza errata senza fondamento
- **Stereotipo** – opinione preconstituita su gruppi e persone. Generalizzazioni di caratteristiche o di motivazioni rispetto a un determinato gruppo di persone
- **Transgender** – aggettivo riferito a persone che non si riconoscono nel genere tradizionalmente associato al loro sesso biologico, cioè non sono cisgender. Evitare l'uso dell'aggettivo come sostantivo: sì "persona trans(gender), uomo trans(gender), donna (trans)gender", no "il/la trans(gender)"
- **Transessuale** – aggettivo che indica persone che si stanno sottoponendo, o lo hanno fatto in passato, a un'operazione di transizione da un sesso all'altro. Si tratta di un termine che la comunità delle persone transgender usa sempre meno, perché ritenuto eccessivamente patologizzante. Si preferisce usare "persona transgender". In ogni caso, evitare l'impiego dell'aggettivo come sostantivo.

RIFERIMENTI NORMATIVI

Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea, art. 21

1. È vietata qualsiasi forma di discriminazione fondata, in particolare, sul sesso, la razza, il colore della pelle o l'origine etnica o sociale, le caratteristiche genetiche, la lingua, la religione o le convinzioni personali, le opinioni politiche o di qualsiasi altra natura, l'appartenenza ad una minoranza nazionale, il patrimonio, la nascita, la disabilità, l'età o l'orientamento sessuale.

Costituzione della Repubblica Italiana, art. 3

" Tutti i cittadini hanno pari dignità sociale e sono eguali davanti alla legge, senza distinzione di sesso, di razza, di lingua, di religione, di opinioni politiche, di condizioni personali e sociali.

È compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'eguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese. "

Codice di stile delle comunicazioni scritte ad uso delle amministrazioni pubbliche promosso da Sabino Cassese e pubblicato nel 1993 dal Dipartimento per la Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri, per la prima volta raccomanda alle amministrazioni pubbliche un uso del linguaggio non discriminatorio (p. 49):

"...tutti gli atti scritti all'interno delle amministrazioni pubbliche dovranno essere concepiti in modo da evitare espressioni e usi della lingua che alludano a discriminazioni tra i sessi e nei confronti delle minoranze.

...Il fatto che in italiano il genere grammaticale maschile sia considerato il genere base non marcato, cioè, in questo caso, valido per entrambi i sessi, può comportare sul piano sociale un forte effetto di esclusione e di rafforzamento di stereotipi... Ne discende che l'amministrazione pubblica, attraverso i suoi atti, appare come un mondo di uomini in cui è uomo non solo chi autorizza, certifica, giudica, ma lo è anche chi denuncia, possiede immobili, dichiara, ecc."

D. Lgs. 198 /2006 Codice delle pari opportunità tra uomo e donna, a norma dell'articolo 6 della legge 28 novembre 2005, n. 246

Art. 1. Divieto di discriminazione e parità di trattamento e di opportunità tra

donne e uomini, nonché integrazione dell'obiettivo della parità tra donne e uomini in tutte le politiche e attività :

1. Le disposizioni del presente decreto hanno ad oggetto le misure volte ad eliminare ogni discriminazione basata sul sesso, che abbia come conseguenza o come scopo di compromettere o di impedire il riconoscimento, il godimento o l'esercizio dei diritti umani e delle libertà fondamentali in campo politico, economico, sociale, culturale e civile o in ogni altro campo.

2. La parità di trattamento e di opportunità tra donne e uomini deve essere assicurata in tutti i campi, compresi quelli dell'occupazione, del lavoro e della retribuzione.

3. Il principio della parità non osta al mantenimento o all'adozione di misure che prevedano vantaggi specifici a favore del sesso sottorappresentato.

4. L'obiettivo della parità di trattamento e di opportunità tra donne e uomini deve essere tenuto presente nella formulazione e attuazione, a tutti i livelli e ad opera di tutti gli attori, di leggi, regolamenti, atti amministrativi, politiche e attività.

Direttiva PCM del 23/5/2007 Misure per attuare la parità e pari opportunità tra uomini e donne nelle amministrazioni pubbliche , all'art. 3 punto VI. Formazione e cultura organizzativa dispone che:

"...La cultura organizzativa delle amministrazioni deve essere orientata alla valorizzazione del contributo di donne e uomini... A questo scopo le amministrazioni pubbliche devono:

[...] e utilizzare in tutti i documenti di lavoro, (relazioni,circolari, decreti, regolamenti, ecc.), un linguaggio non discriminatorio (4) come, ad esempio, usare il più possibile sostantivi o nomi collettivi che includano persone dei due generi (es. persone anziché uomini, lavoratori e lavoratrici anziché lavoratori);

(4) Si veda al riguardo: «Manuale di stile»: strumenti per semplificare il linguaggio delle amministrazioni pubbliche. A cura di Fioritto. Dipartimento della funzione pubblica edizioni il Mulino 1999

"Raccomandazioni per un uso non sessista della lingua italiana" in "Il sessismo nella lingua italiana" a cura di Alma Sabatini per la Presidenza del Consiglio dei Ministri e Commissione nazionale per la parità e le pari opportunità tra uomo e donna, 1987"

Direttiva PCM n. 2/2019 Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle amministrazioni pubbliche, al punto 3.5 lettera e) dispone che le amministrazioni pubbliche devono, tra l'altro:

“utilizzare in tutti i documenti di lavoro (relazioni, circolari, decreti, regolamenti, ecc.) termini non discriminatori come, ad esempio, usare il più possibile sostantivi o nomi collettivi che includano persone dei due generi (ad es. persone anziché uomini)”

Statuto della Provincia di Pesaro e Urbino

art. 1 comma 6:

“La Provincia...Concorre a realizzare lo sviluppo civile, sociale, economico e culturale della comunità garantendo, attraverso azioni positive e quotidiane, nel riconoscimento della differenza sessuale, la parità di opportunità tra uomo e donna, operando per:

*a) garantire le libertà individuali e **la parità delle persone senza discriminazione alcuna** di sesso, di età, di razza, di lingua, di religione, di opinioni politiche, di condizioni personali, economiche e sociali;”*

art. 27 comma 1:

*“Al fine di promuovere e programmare **politiche rivolte al conseguimento di pari opportunità** tra donne e uomini, è istituita la Consulta delle elette composta da tutte le Consigliere comunali e provinciali del territorio.”*

Regolamento sull’Ordinamento degli Uffici e Servizi della Provincia di Pesaro e Urbino all’art. 36 comma 2 dispone che la Dirigenza è tenuta, nel facilitare le relazioni tra le strutture organizzative dell’ente e la cittadinanza, a provvedere alla semplificazione delle procedure e alla verifica che i documenti e gli atti siano redatti in un linguaggio semplice, chiaro e rispettoso del genere.

BIBLIOGRAFIA

A.V.V. *Linee Guida per l'uso del genere nel linguaggio amministrativo del MIUR*
Avallone F., Bonaretti M. (2003), Benessere Organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche, Rubbettino Editore -Soveria Mannelli

Cassese Sabino, *Codice di stile delle comunicazioni scritte ad uso delle amministrazioni pubbliche*, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato 1993

De Beauvoir Simone, *Il secondo sesso*, Traduzione di Roberto Cantini e Mario Andreose, Il Saggiatore, Milano, 2016

Dweck Carol S., *Teorie del sé. Intelligenza, motivazione, personalità e sviluppo*, Ed. Erikson, Gardolo -Trento, 2000

Fioritto Alfredo (a cura di), *Manuale di Stile. Strumenti per semplificare il linguaggio delle amministrazioni pubbliche*, Presidenza del Consiglio dei Ministri Dip. Funzione Pubblica, Ed. Il Mulino,1997

Gheno Vera, *Femminili Singolari. Il Femminismo è nelle parole*, Effequ, Firenze, 2019

Robustelli Cecilia, *"Linee Guida per l'uso del genere nel linguaggio amministrativo" Progetto Genere e linguaggio. Parole e immagini della comunicazione*, Firenze, Comune di Firenze, 2012

Robustelli Cecilia, *Lingua italiana e questioni di genere. Riflessi linguistici di un mutamento socioculturale*, Roma, Aracne, 2018

Sabatini Alma, *Il sessismo nella lingua italiana*, Presidenza del Consiglio dei Ministri Roma,1987

Provincia di Pesaro e Urbino
Progetto “Le parole creano la realtà”

CABINA DI REGIA:

Coordinamento

Marco Domenicucci
Direttore generale della Provincia di Pesaro e Urbino

Facilitatrice

Marzia Martino
*Co-Founder CREO, docente di People Empowerment e Team Building
Università degli Studi Internazionali di Roma UNINT*

Componenti

Chiara Panicali
Consigliera provinciale con delega alle Pari opportunità
Romina Pierantoni
Consigliera di parità provinciale
Elisabetta Cecchini
P.O. Pari opportunità della Provincia di Pesaro e Urbino (fino al 31/12/22)
Marzia Cecchini
E.Q. Pari opportunità della Provincia di Pesaro e Urbino (dal 01/01/23)
Francesco Nonni
Ufficio Stampa della Provincia di Pesaro e Urbino
CUG - Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità,
*la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro
le discriminazioni della Provincia di Pesaro e Urbino:*
Simone Caramel
Claudia Clini
Nancy Feduzi
Roberta Indo
Fernanda Marotti
Michele Niger
Patrizia Paoloni
Stefania Poderi
Natalia Sacchi
Maria Grazia Scardino
Alida Volpi

Testi

Marzia Martino

Progettazione grafica

Fernanda Marotti
Ufficio Comunicazione/Pari opportunità della Provincia di Pesaro e Urbino

Ottobre 2023



Provincia di
Pesaro e Urbino



CONSIGLIERA DI PARITÀ
PROVINCIA DI PESARO E URBINO

